

Toruń, 25.08.2024 r.

prof. UMK dr hab. Radosław Muszkieta
Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu
Wydział Nauk o Ziemi i Gospodarki Przestrzennej
Katedra Kultury Fizycznej
Uniwersyteckie Centrum Badań nad Sportem

Recenzja rozprawy doktorskiej mgr. Piotra Mateckiego
pt. „Zarządzanie potencjałem piłkarskiego klubu sportowego na przykładzie
KKS Lech Poznań”

Przedłożona do recenzji rozprawa doktorska mgra Piotra Mateckiego pt. „Zarządzanie potencjałem piłkarskiego klubu sportowego na przykładzie KKS Lech Poznań”, to bardzo interesująca praca, która – jak stwierdza Autor – „obejmuje badanie skuteczności wdrażania innowacyjnych rozwiązań w procesie zarządzania klubem piłkarskim, na przykładzie KKS Lech Poznań, w celu maksymalnego wykorzystania potencjału, a więc zasobów organizacyjnych i materialnych, ze szczególnym uwzględnieniem roli nabywców produktu sportowego w różnych uwarunkowaniach, w tym również wynikowych. W zakresie tematycznym pracy mieszczą się również propozycje systemowych rozwiązań prowadzących do osiągnięcia pożądaných zmian i optymalizacji procesów organizacyjnych zachodzących wewnątrz i na zewnątrz organizacji sportowej w zakresie usprawniania procesu sprzedaży produktu sportowego.” Właśnie ten aspekt praktyczny jest szczególną wartością rozprawy doktorskiej, zasługującej na większą uwagę i analizę. Autor dysertacji przeprowadził szeroką analizę funkcjonowania systemowych rozwiązań zarządzania procesami organizacyjnymi jednostki sportowej, rzetelnie i merytorycznie opisując istotne problemy badawcze. Jestem przekonany, że dysertacja może być wyjątkowym materiałem poglądowo-szkoleniowym dla wielu organizacji sportowych, menedżerów zarządzających klubami sportowymi w różnych dyscyplinach sportu.

Objętość. Praca liczy 362 strony maszynopisu. W rozprawie zawarto 42 ryciny i 29 tabel. Aneks zawiera: streszczenie pracy w języku polskim i angielskim, spis rycin i tabel, a przede wszystkim 8 załączników obejmujących wykazy bibliograficzne oraz schematy modelowe.

Struktura. Rozprawa została podzielona na wstęp, 6 rozdziałów zasadniczych, dyskusję, zakończenie, bibliografię i aneks. Rozdziały zasadnicze obejmują następujące zagadnienia: 1] bibliometria do problemu badawczego; 2] zarządzanie produktem i przedsiębiorstwem sportowym

w piłce nożnej; 3] zarządzanie przedsiębiorstwem sportowym w piłce nożnej; 4] zarządzanie potencjałem konsumenckim klubu a ewolucja w zarządzaniu na przykładzie KKS Lech Poznań; 5] analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa – klubu KKS Lech Poznań; 6] model zarządzania klubem a tworzenie potencjału odbiorcy produktu sportowego.

Ocena treści.

We wstępie Autor rozprawy podkreśla, że „niewielu naukowców w Polsce podjęło próbę usystematyzowania wiedzy z zakresu marketingowego zarządzania w sporcie”, w porównaniu do zagranicznej literatury „bogatszej m.in. ze względu na urynkwienie sportu i dużą rolę biznesową np. w Wielkiej Brytanii, USA czy Niemczech”. Zwrócił także uwagę, „że istotnym motywem do podjęcia tematu związanego z wdrażaniem zarządzania uwzględniającego obszar zarządzania potencjałem klubu jest brak analitycznych prac z tego zakresu”. Autor następnie wskazuje na wiodący problem, który w głównej części pracy analizuje teoretycznie i empirycznie. Stwierdził m.in., że „celem pracy jest opracowanie koncepcji modelu zarządzania klubem sportowym ze szczególnym uwzględnieniem potencjału nabywczego, a więc obejmującego głównie sferę zarządzania produktem”. Jednoznacznie można więc przyjąć założenie, że system zarządzania w sporcie wymaga permanentnego i merytorycznego monitorowania, a przede wszystkim systematycznego wdrażania nowoczesnych i innowacyjnych zmian, opartych na wiedzy naukowej, które będą miały wpływ na wielokierunkowy i społecznie oczekiwany rozwój przedsiębiorstw sportowych.

Autor we wstępie zdefiniował 5 celów szczegółowych oraz 5 pytań badawczych tj.: 1] jaka jest rola marketingu relacji w tworzeniu konstelacji wartości oraz budowaniu potencjału nabywcy?; 2] w jaki sposób opracować strategię rozwoju i jak determinuje ona procesy zarządzania przyczyniając się do bezpieczeństwa rynkowego organizacji sportowej?; 3] jakie są zagrożenia związane z fuzjami klubów oraz ich wpływ na koncepcję zarządzania potencjałem klubu piłkarskiego?; 4] jaki powinien być optymalny model zarządzania klubem piłkarskim w odniesieniu do komponentu potencjału nabywców produktu sportowego?; 5] w jaki sposób wpłynąć na efektywność zarządzania organizacją oraz budować przewagę konkurencyjną przekładając strategię rozwoju na działalność operacyjną?” W procesie analizy materiału badawczego Autor zastosował różne metody tj.: badania bibliograficzne, badania jakościowe (monitoring mediów, wywiad bezpośredni, wywiad grupowy), badania statystyczne z zastosowaniem różnych metod, analiza sytuacji przedsiębiorstwa sportowego, metoda indukcyjna i porównawcza, metoda analizy i interpretacji, metoda ustalania faktów obiektywnych, metoda autopsji. Postawione cele (główny i szczegółowe), pytania badawcze oraz dobór metod analizy materiału badawczego, nie budzą zastrzeżeń. Zostały prawidłowo dobrane, scharakteryzowane i zdefiniowane przez Autora dysertacji.

Rozdział I „Bibliometria do problemu badawczego” to swoisty przegląd literatury, a właściwie wykorzystanie wybranych czynników mających wpływ na skuteczność poszukiwania odpowiednich i najlepszych źródeł. Rozdział został podzielony na kilka podrozdziałów, w których Autor powołując się na wiele opracowań, dokonał merytorycznej i obszernej analizy następujących zagadnień: dobór słów kluczowych i ich analiza dla wyszukiwania w bazach danych (np. zarządzanie finansami, zarządzanie zasobami ludzkimi, strategie marketingowe, zarządzanie relacjami, zarządzanie marką i inne); analiza słów kluczowych pod kątem wyszukiwania w bazach danych; dobór baz bibliograficznych (np. baza EBSCO, Web of Science); wyszukiwanie w bazie EBSCO; analiza metodą PRISMA 2020; wyszukiwanie w bazie Web of Science; analiza końcowa i ocena stanu literatury. Podsumowując Autor zwrócił uwagę m.in. na kilka istotnych kwestii. Stwierdził, że „metaanaliza pozycji literaturowych dotyczących zarządzania klubem piłkarskim wyodrębnia szereg istotnych obszarów badań. Skuteczne zarządzanie zespołem, relacjami z kibicami, liderem klubu, strategiami transferowymi, zarządzaniem finansowym, budowaniem marki, analizą danych, zarządzaniem ryzykiem, infrastrukturą, mediami, talentami, przywództwem trenera, zarządzaniem konfliktami, relacjami ze sponsorami oraz zrównoważonym rozwojem, stanowią kluczowe zagadnienia, które należy uwzględnić przy zarządzaniu klubem piłkarskim”. Ponadto stwierdził, iż „baza Web of Science znajduje więcej badań naukowych na temat marketingu w kontekście zarządzania klubami piłkarskimi niż baza EBSCO”.

Rozdział II został poświęcony zarządzaniu produktem i przedsiębiorstwem sportowym w piłce nożnej. Autor rozprawy dokonał szczegółowej charakterystyki interpretacji produktu sportowego w piłce nożnej, a także zagadnień dotyczących marketingowego zarządzania produktem sportowym w piłce nożnej. Rozdział jest stosunkowo mało obszerny, ale rzeczowo i merytorycznie wypełniony właściwymi treściami i pojęciami.

W rozdziale III pt. „Zarządzanie przedsiębiorstwem sportowym w piłce nożnej” Doktorant kontynuuje rozważania teoretyczne, wspierając się bogatą i różnorodną specjalistyczną literaturą. Opisał merytorycznie zagadnienia dotyczące roli nabywcy produktu i segmentację rynku sportowego, a także komunikację społeczną i jej znaczenie w kreowaniu wizerunku organizacji sportowej. W trzeciej części tego rozdziału Autor scharakteryzował rolę i wpływ mediów na wizerunek kibica (odbiorcy produktu) piłki nożnej.

Rozdziały IV, V i VI rozprawy doktorskiej to najważniejsze, najobszerniejsze i najistotniejsze opracowania autorskie, poświęcone problematyce dysertacji w ujęciu praktycznym czyli z uwzględnieniem przykładu KKS Lech Poznań.

Rozdział IV został poświęcony tematyce zarządzania potencjałem konsumenckim klubu oraz ewolucji w zarządzaniu na przykładzie KKS Lech Poznań. Scharakteryzowano i poddano analizie

następujące problemy i zagadnienia: 1] opis działalności podmiotu gospodarczego KKS Lech Poznań; 2] ewolucja form organizacyjnych w zarządzaniu potencjałem KKS Lech Poznań w latach 1999-2010. W podsumowaniu tego rozdziału mgr P.Matecki dokonał ważnego uogólnienia zwracając uwagę na to, iż „organizacje sportowe, jakimi są kluby piłkarskie, to dzisiaj przede wszystkim przedsiębiorstwa. Firmy branży sportowej, których produktami rzeczywistymi są usługi – widowiska sportowe, kierują się takimi samymi prawami, jak te z innych branż. Zgodnie z podstawowymi koncepcjami zarządzania marketingowego, stosowane są ciągłe badania, analizy rynku, kluby są otwarte na innowacje i wszelkie inne przesłanki prowadzące do usprawnienia, unowocześnienia ich działalności oraz umocnienia wizerunku, zwiększenia udziałów na rynku, sprzedaży i przede wszystkim zysków. Na polskim rynku piłkarskim, wśród najlepszych, prężnie rozwijających się klubów, jakim jest KKS Lech Poznań S.A., wdrożony został system kontrolingu oraz przeniesiono rozwiązania dotyczące zarządzania procesami z holdingu Amica. Jest to niezwykle ważny element zarządzania marketingowego, umożliwiający przejrzystość i kontrolę działań strategicznych i operacyjnych firmy.”

Rozdział V pt. „Analiza ekonomiczna przedsiębiorstwa – klubu KKS Lech Poznań” zawiera bardzo szczegółową i interesującą analizę wybranych obszarów strategicznych (marketing, sprzedaż/dystrybucja, produkcja/logistyka, badania i rozwój, finanse, kontrola zarządzania, zasoby ludzkie) oraz kluczowych czynników sukcesu KKS Lech Poznań. Bardzo cenna jest analiza mikrootoczenia i makrootoczenia klubu. Autor scharakteryzował otoczenie ekonomiczne, technologiczne, polityczno-prawne, społeczno-kulturowe, konkurencyjne w ujęciu scenariusza optymistycznego, pesymistycznego oraz najbardziej prawdopodobnego, a także opisał i zilustrował wpływ poszczególnych podmiotów na działalność klubu Lech Poznań. W podrozdziale 5.2. Doktorant omówił zagadnienia dotyczące rynku nabywców i dostawców w działalności klubu KKS Lech Poznań. Wysoko oceniam analizę SWOT zaprezentowaną przez mgra P.Mateckiego w podrozdziale 5.3. Autor stwierdził m.in., że „z przeprowadzonej analizy wynika, że dla dalszej działalności klubu najlepszą strategią wydaje się maxi-maxi, cechująca się przewagą silnych stron nad słabościami, ale jednocześnie znacznymi szansami, które tworzy otoczenie. Strategia polega na maksymalnym wykorzystaniu szans i mocnych stron, aby dynamicznie się rozwijać. Kluczem do sukcesu jest silna ekspansja i zdywersyfikowany rozwój. Udział rynkowy Lecha w regionie Wielkopolski jest niepodważalny i zasadnym wydaje się zastosowanie przez klub strategii rynkowego lidera w kategorii frekwencji na stadionie. Dobrze przeprowadzona analiza SWOT znacznie zmniejsza ryzyko działania firmy, zapewniając jej jednocześnie najbardziej optymalny z wielu punktów widzenia kierunek rozwoju”.

Rozdział VI dysertacji obejmujący konkretne rozwiązania polegające na wypracowaniu modelu zarządzania klubem i tworzeniu potencjału odbiorcy produktu sportowego na przykładzie KKS Lech Poznań, jest największą wartością rozprawy, nie tylko w obszarze naukowo-badawczym, ale przede wszystkim empirycznym, praktycznym, innowacyjnym i wdrożeniowym. Model zaproponowany przez Doktoranta obejmuje: „dwa podsystemy nakierowane na podnoszenie skuteczności zarządzania czyli system Strategicznej Karty Wyników i system Zarządzania Procesami”. W tej części pracy Autor opisał merytorycznie zagadnienia dotyczące marketingu relacji i instrumenty zarządzania potencjałem piłkarskiego klubu sportowego (konstelacje wartości, interesariusze w konstelacji wartości, mapa relacji pomiędzy podmiotami i inne), strategii marketingowej, strategii rozwoju produktu sportowego, strategii rozwoju organizacji sportowej, map procesów zarządzania. Podrozdziały 6.4. i 6.5. to istota rozprawy doktorskiej, czyli zaproponowanie modelu systemu zarządzania procesowego klubu KKS Lech Poznań oraz modelu systemu zarządzania procesowego – „Strategiczna Karta Wyników” dla klubu KKS Lech Poznań. Można z dużą pewnością rokować, że zaproponowane przez Doktoranta rozwiązania modelowe, wskazanie na istotne czynniki analizy systemu procesowego będą wykorzystane w praktyce zarządzania marketingowego w wielu różnych przedsiębiorstwach sportowych, nie tylko w dyscyplinie piłka nożna. Drobną uwagę dotyczy jedynie uwzględnienia w szerszym zakresie w konstelacji wartości programu szkolenia dzieci i młodzieży opartego na wieloletniej współpracy klubu KKS Lech Poznań z władzami miasta Poznania, dyrektorami wybranych szkół podstawowych i ponadpodstawowych miasta Poznania. To nie tylko jedna z wartości sportowych, to także wartość społeczna, sponsoringowa, promocyjna itd.

W dyskusji Autor zestawiał swoje wyniki badań i analiz ze znanymi w literaturze i praktyce sportowej rozwiązaniami i propozycjami innych przedsiębiorstw i podmiotów sportowych w Polsce i za granicą. Biorąc pod uwagę znaczenie i zakres tematyki rozprawy doktorskiej można byłoby w przyszłości, przy ewentualnym planowaniu wydania dysertacji w formie monografii, pomyśleć o rozszerzeniu tego rozdziału o bardziej rozbudowaną dyskusję z innymi autorami i projektami sportowymi w obszarze zarządzania marketingowego w sporcie.

W zakończeniu rozprawy Doktorant odpowiedział na wcześniej zadane pytania badawcze w sposób czytelny, precyzyjny i merytoryczny. Podsumowując stwierdził, że „klub KKS Lech Poznań efektywnie zarządza swoim potencjałem poprzez spójne podejście do marketingu, strategii rozwojowej oraz zarządzania procesowego. Klub osiąga sukcesy, zarówno w przestrzeni związanej z rywalizacją sportową, jak i w obszarze biznesu, świadczy to o dużej skuteczności zaimplementowanych strategii i narzędzi. Przeprowadzone w rozprawie czynności analityczne a także próby opracowania modelu optymalnego zarządzania potencjałem piłkarskiego klubu

sportowego na przykładzie KKS Lech Poznań wskazują na konieczność innowacyjnego i elastycznego podejścia do zarządzania piłkarskim klubem sportowym oraz konieczność ciągłego dostosowywania się do zmieniających się warunków rynkowych i oczekiwań kibiców”. Jednocześnie należy stwierdzić, iż tego typu analizy i badania powinny być permanentnie prowadzone we wszystkich organizacjach sportowych, które chcą odnosić sukcesy sportowe, społeczne i biznesowe.

Spis piśmiennictwa wykorzystanego w dysertacji obejmuje 121 pozycji. Wykaz ten, zarówno ilościowo, jak i jakościowo jest zadowalający. Autor wykorzystał 64 publikacje naukowe zagraniczne obcojęzyczne.

Proszę mgr Piotra Mateckiego o ustosunkowanie się podczas publicznej obrony pracy doktorskiej do następującej kwestii. Jakie znaczenie, zdaniem Doktoranta, w rozwoju potencjału przedsiębiorstw sportowych mają kwalifikacje zawodowe, kompetencje i doświadczenie zawodowe menedżerów zarządzających poszczególnymi intuicjami na różnych poziomach menedżerstwa? Czy należałoby poprawić system kształcenia, doksztalcenia i doskonalenia zawodowego menedżerów sportu?

Podsumowanie i konkluzja. Podsumowując stwierdzam, iż przedłożona do recenzji dysertacja doktorska mgra Piotra Mateckiego pt. „Zarządzanie potencjałem piłkarskiego klubu sportowego na przykładzie KKS Lech Poznań”, spełnia wszelkie wymagania stawiane rozprawom naukowym na stopień naukowy doktora nauk o kulturze fizycznej, określone w art. 187 ustawy z dnia 20 lipca 2018 r. – Prawo o szkolnictwie wyższym i nauce (Dz.U. z 2018 r., poz. 1668, z późn. zm.). Wniosuję do Rady Naukowej Akademii Wychowania Fizycznego i Sportu im. Jędrzeja Śniadeckiego w Gdańsku o dopuszczenie mgra Piotra Mateckiego do publicznej obrony pracy doktorskiej i dalszej procedury, zgodnie z obowiązującymi przepisami. Stwierdzam, że rozprawa doktorska kwalifikuje doktoranta do nadania stopnia naukowego doktora nauk o kulturze fizycznej.


Radosław Muszkieta